

УДК 331.08

Татарин Н. – ст. гр. БМ-3І

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Науковий керівник: к.е.н., доцент Гарматюк О.О.

Tataryn N.

*Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University*

## **EFFECTIVE DEVELOPMENT OF HR POLICY IN AN ENTERPRISE**

Supervisor: Ph.D. Garmatiuk O.O.

Ключові слова: кадрова політика, розвиток персоналу, підприємство.

Keywords: HR policy, development of personnel, enterprise.

Найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики організації – її кадрова політика, що визначає філософію і принципи управління, реалізовані керівництвом по відношенню до людських ресурсів. Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, вирішувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити організацію необхідним кадровим потенціалом. Кадрова політика розробляється для того, щоб лінійні і функціональні керівники керувалися нею, аналізували можливі наслідки своїх рішень з кадрових питань ще до їх прийняття. Її головна мета – забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

У великих компаніях кадрова політика, зазвичай, офіційно декларується і детально фіксується в загально корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, які регламентують важливі аспекти управління людськими ресурсами. На нашу думку, вітчизняним підприємствам та компаніям при розробці власної кадрової політики доцільно враховувати досвід відомих успішних європейських компаній, які застосовують у своїй діяльності ефективну кадрову політику. Пропонуємо розглянути принципи, підходи, етапи реалізації кадрової політики «Danone». Це відома французька марка, що прославилася на весь світ завдяки унікальним, смачним і корисним молочним і кисломолочним продуктам. Успіх «Danone», безсумнівно, пов'язаний з її кадровою політикою, яка ґрунтується на застосуванні таких принципів управління персоналом:

- 1) безперервний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін;
- 2) підхід розвитку взаємозв'язків – розвиток організації та навичок встановлення відносин співробітництва та обміну;
- 3) тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог;
- 4) встановлення політики винагороди, яка мотивує людей, заохочує за індивідуальні та командні досягнення.

Для відбору персоналу проводиться попередній відбір, співбесіди, складаються рекомендації.

Особлива увага у компанії «Danone» приділяється розвитку кадрів: річний бюджет на навчання всієї компанії складає десятки мільйонів євро. На програми розвитку одного менеджера в середньому інвестується близько 3 тис. євро (це складає приблизно 64 навчальних години на рік). Хочеться відзначити, що індивідуальні плани розвитку, складені в процесі оцінки персоналу та постановки цілей, окрім формальних тренінгів, включають всі доступні форми розвитку: самоосвіту, конференції, круглі столи, участь у міжфункціональних проектах, бізнес-комітетах, у програмах стажувань та ротації (на певний термін, у різних регіонах).

Мають місце у кадровій політиці і традиційні процедури – щорічна співбесіда, яка у фірмі «Danone» та інших європейських компаніях не несе характер професійної атестації. Це, так зване, підведення підсумків за рік (що досягнуто, що зроблено?). Мета такої співбесіди – це спланувати роботу на наступний рік і не стільки в плані бізнес-цілей (підвищити, наприклад, обсяг продажів на 5% ), скільки в тому, що хоче досягнути працівник, що він ще хоче зробити? – наприклад, навчитися працювати за іншою спеціалізацією.

Існує чимало проблем в реалізації кадрової політики, проте ми пропонуємо шляхи їх вирішення, а саме ефективні методи розвитку:

- мети та завдань стратегії розвитку персоналу, яка полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу підприємства, який найбільшою мірою відповідає вимогам виробництва, здатний вирішувати проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства;

- стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що полягають у переході до формування двохярусної структури персоналу;

- організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу, яка передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, та впровадження ефективних моделей організації робіт;

- систем стимулювання персоналу підприємства, які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці і найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу;

- людського капіталу підприємства, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, його здатності до інновацій;

- стратегічних підходів до організації руху кадрів на підприємстві як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання, що можливо лише за умови поєднання оперативного та стратегічного управління;

- соціально-трудових відносин між найманими працівниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу підприємства та соціального захисту, які охоплюють такі сфери, як житло, медичне обслуговування, пенсійне страхування, соціально-побутові послуги, професійну підготовку, та сприяють забезпеченню необхідних умов для підвищення якості життя і посилюють мотивацію працівників.

Отже, кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Ми бачимо, що підприємство «Danone» робить усе, аби їхнє підприємство функціонувало як найкраще. Завдяки ефективній кадровій політиці, цей процес є успішним, адже все робиться для людей: можливість кар'єрного росту, навчання персоналу, спеціальний набір та відбір кадрів. А все тому, що керівництво компанії розуміє справжню цінність людського ресурсу.